

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

**Э.ДЖ.АБДУЖАЛИЕВА, А.Б.КАНИМЕТОВА**  
*E.mail. ksucta@elcat.kg*

*Эгерде силер билбесенер, силердин бизнесинер каякта болоорун, ар кандай жол алып барат силерди ал жака, билбейм каяка. Стратегическое планирование деген эмне? Ишкерлер жана уюштуруучу-менеджерлер кийинкиге калтырбоого суроолорду чечүүгө абдан алектенүүдө, албетте алар өздөрүнүн акыркы максатын качырууда. Ошондуктан стратегическое планирование зарыл. Стратегический план ийтликке кепилдик бере албайт, бирок ансыз алды канча көп мүмкүнчүлүктөрдү жзоготот.*

*Если вы не знаете, где будет ваш бизнес, любая дорога приведет вас туда – не знаю куда. Что такое стратегический план? Предприниматели и топ-менеджеры зачастую настолько заняты решением неотложных вопросов, что при этом упускают из виду свою конечную цель. Поэтому стратегическое планирование необходимо. Стратегический план не может гарантировать успех, но без него бизнес имеет гораздо больше шансов на провал.*

*If you don't know, where there will be your business, any road will bring you there, I do not know where. What is the strategic plan? Businessmen and top managers are often so occupied with the solution of urgent questions that they lose sight of the ultimate goal. Therefore strategic planning is necessary. The strategic plan can't guarantee success, but without it business has much more chances of a failure.*

Прежде чем начать говорить о стратегическом планировании и его разработке, нужно дать понятие. Как говорил Наполеон, без стратегии и тактики не может осуществляться достигаемая цель. Таким образом:

тактика – формирование и решение задач предпринимателя на каждом рынке и по каждому товару или услуге в конкретный период времени (краткосрочное планирование);

стратегия – это формирование целей, их достижение и решение задач. Стратегия формируется, цели осуществляются в производственной, коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночными ситуациями и возможностями; долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям/3/;

стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в данной сфере, оно опирается на четко сформулированную программу организации; одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации /4, 5/.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить

глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Стратегическое планирование исходит из того, что любое предприятие имеет несколько сфер деятельности, но не все одинаково привлекательны. Некоторые производства растут, другие стабилизируются на одном уровне, третьи приходят в упадок. Цель: удостовериться, что предприятия находят, развивают сильное производство и сокращают слабое.

Тактическое планирование – разработка планов для каждого отдельного производства, товара или товарной марки фирмы.

Стратегический план должен быть точкой опоры для принятия решений:

- обеспечить основу для более детального планирования;
- объяснить суть бизнеса всем сотрудникам, чтобы информировать, мотивировать и привлекать их;
- оказывать помощь при тестировании и мониторинге производительности;
- стимулировать изменения и стать фундаментом для следующего плана.

Стратегический план не следует путать с бизнес-планом. Первый из них, вероятно, будет довольно кратким документом, в то время как бизнес-план, как правило, гораздо более весомый и подробный документ. Стратегический план может стать основой для разработки бизнес-плана /1, 2/.

В то же время стратегический план – не то же самое, что оперативный план. Первый должен быть провидческим, концептуальным и направленным на перспективу, в отличие от оперативного плана, который, вероятно, будет краткосрочным, тактическим, целенаправленным, реализуемым и измеримым. В качестве примера сравним процесс планирования отпуска (где, когда, продолжительность, бюджет) с окончательной подготовкой (оформление документов, оплата билетов, упаковка багажа, аренда транспорта и т.д.).

Удовлетворительный **стратегический план** должен быть реалистичным и достижимым, чтобы позволить руководителям и предпринимателям стратегически мыслить и действовать оперативно.

Основной подход к **стратегическому планированию**. **Критический обзор** прошлой деятельности менеджеров или владельцев по **управлению бизнесом** и **разработка стратегического плана**, по сравнению с обычными бюджетами, требует определенного склада ума и предрасположенности. Некоторые важные моменты, которые должны быть соблюдены в процессе стратегического планирования:

- планы относятся к среднесрочной перспективе от 2 до 4 лет;
- должны быть приняты и утверждены владельцами / советом директоров;
- сосредоточены на вопросах, имеющих стратегическое значение для бизнеса;
- быть отделены от повседневной работы;
- быть реалистичны;
- четко отделять причину и следствие;
- периодически пересматриваться;
- быть задокументированы.

Перед разработкой стратегического плана желательно четко определить текущее состояние, цели и стратегию существующего бизнеса или новейшие идеи в отношении нового предприятия. Правильно определенные, они могут быть использованы в качестве

основы для критического анализа существующих или предполагаемых сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Это и приводит к разработке стратегии, охватывающей следующие вопросы:

- видение;
- миссия;
- ценности;
- цели;
- стратегии;
- программы.

**Подготовка стратегического плана** – многоступенчатый процесс, охватывающий видение, миссию, ценности, стратегии, цели и программы. Эти вопросы обсуждаются ниже.



Рис. 1. Этапы стратегического планирования

Первым шагом является **создание реалистичного видения бизнеса**. Оно должно быть представлено в виде описания бизнеса в течение трех или более лет с точки зрения его возможного вида, размеров, видов деятельности и т.д. Ответьте на вопрос: «Если бы кто-то с Марса посетил наш бизнес, что бы он увидел?» Необходимо рассмотреть будущие продукты, рынки, клиентов, процессы, расположение, персонал. Вот отличный пример видения:

Я приеду в Америку, где поселюсь навсегда. Оказавшись там, я стану величайшим культуристом в истории. Я буду сниматься в кино. Сначала как актер, затем как продюсер и режиссер. К 30 годам я буду играть главные роли в блокбастерах, и я стану миллионером. Я буду коллекционировать дома, предметы искусства и автомобили. Затем я стану губернатором штата Калифорния. (Приписывается Арнольду Шварценеггеру, который был избран губернатором штата Калифорния в 2003 году.)

Характер бизнеса часто выражается в терминах своей **миссии**, что говорит о целях и деятельности предприятия, например, «для проектирования, разработки, производства и сбыта конкретных производственных линий, для продажи на основе определенных возможностей, для удовлетворения выявленных потребностей определенных групп клиентов через определенные каналы сбыта, в частности, в географических районах». Заявление о **конкретных производственных линиях** четко указывает, в чем состоит бизнес. И это говорит о бизнесе гораздо яснее, чем, например, «мы работаем в области электроники», или, что еще хуже, «цель нашего бизнеса — зарабатывать деньги»! В следующей таблице противопоставляются *твердые* и *мягкие* заявления миссии.

Первоначальный план корпорации Intel, написанный на обратной стороне ресторанного меню, является прекрасным примером жесткого заявления:

Таблица 1

Твердые и мягкие заявления миссии

Жесткое	Мягкое
<p>Что бизнес делает                      Основные виды продукции / услуг                      Ключевые процессы и технологии                      Основные группы клиентов                      Основные рынки / сегменты рынка                      Основные каналы сбыта</p>	<p>Причина существования                      Конкурентные преимущества                      Уникальные особенности                      Важные философские / социальные вопросы                      Изображения, качество, стиль, стандарты                      Заинтересованные лица</p>

Сравните следующие заявления:

Жесткое	Мягкое
<p>Корпорация X разрабатывает и продает системы для управления базами данных. Это системы интеграции собственного программного обеспечения, различных операционных систем с аппаратными устройствами, поставляемыми ведущими производителями, продаются в конфигурациях для малых, средних и крупных компаний для различных бизнес-приложений. Системы отличаются сложной экспертной системой, которая позволяет использовать</p>	<p>обслуживающий персонал для обработки данных без дополнительного обучения. Наша миссия заключается в расширении бизнеса наших клиентов, обеспечивая очень высокое качество продукции и услуг. Стратегия нашей службы поддержки основана на достижении бескомпромиссной удовлетворенности клиентов. Мы постоянно стремимся предложить лучший пакет услуг для полного удовлетворения потребностей наших клиентов. Мы ценим, прежде всего, долгосрочность наших отношений с клиентами.</p>

*Компания будет заниматься исследованиями, разработкой, производством и продажей интегрированных электронных компонентов для удовлетворения потребностей производителей электронного оборудования. Это будут устройства на тонких пленках, толстых пленках, полупроводниковые приборы и... Различные процессы будут разработаны как на уровне лабораторных, так и производственных... а также разработка и производство специального испытательного оборудования, необходимого для осуществления этих процессов. Продукция может включать в себя транзисторы... Основными заказчиками на эту продукцию, как ожидается, станут производители современных электронных систем... Предполагается, что многие из этих клиентов будут находиться за пределами Калифорнии.*

При **разработке миссии** необходимо критически проанализировать каждое существительное, прилагательное и глагол, чтобы они были кратки, реалистичны и обоснованы.

Следующим элементом является рассмотрение ценностей бизнеса, регулирующих деятельность бизнеса и его отношения с обществом в целом, клиентами, поставщиками,

сотрудниками, местным сообществом и другими заинтересованными сторонами.

Третьим ключевым элементом являются **четко указанные цели бизнеса** с точки зрения результатов, которые нужно достичь в среднесрочной/долгосрочной перспективе. Помимо получения регулярных доходов цели должны быть связаны с ожиданиями и требованиями всех основных заинтересованных сторон, включая сотрудников, и должны отражать основные причины для ведения бизнеса. Эти цели могут охватывать рост, прибыльность, технологии, предложения и рынки. Например, для **достижения объема продаж в \$ 3 млн через 3 года**. Цели должны быть реально количественно достижимыми.

На диагностическом этапе **стратегического планирования** изучаются факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии бизнеса, и факторы, дающие возможность достигнуть целей путем внесения изменений в планы:

- экономические;
- политические;
- рыночные;
- конкурентные и т.д.

На этом этапе необходимо понять, имеются ли у компании внутренние ресурсы, чтобы воспользоваться внешними возможностями; слабые стороны, которые **увеличивают внешние опасности**. Необходимо обследовать:

- производство;
- маркетинговую политику;
- конкурентоспособность;
- человеческие ресурсы;
- финансовую политику и бухгалтерский учет, и т.д.

Далее следуют стратегии – правила и руководящие принципы, по которым миссии, цели и т.д. могут быть достигнуты. Они могут охватывать бизнес в целом, включая такие вопросы, как диверсификация, органический рост или приобретение других бизнесов. Или они могут относиться к вопросам в ключевых функциональных областях, например:

- внутренний денежный поток компании будет финансировать весь будущий рост;
- новые продукты будут постепенно заменять существующие в течение ближайших 3 лет;
- все монтажные работы будут выполняться по контракту, что снизит точку безубыточности компании.

Обычно на этом этапе используется SWOT-анализ, чтобы помочь определить возможные альтернативные стратегии, опираясь на сильные и слабые стороны, используя возможности избежать угроз.

Однако **Теория ограничений систем (ТОС)** предлагает другой путь. **SWOT** имеет свои ограничения: он не дает инструментов для выбора «слабых мест», кроме интуиции. Отсутствуют причинно-следственный анализ слабых мест и рыночных возможностей. Отсутствует инструмент для принятия решений. Вместо использования **SWOT-анализа** **ТОС** предлагает более эффективные инструменты:

- выявить все нежелательные явления (НЖЯ) ваших клиентов, связанные с потреблением ваших продуктов/услуг;
- построить грозовую тучу и с ее помощью выявить корневую проблему, связанную с потреблением товаров/услуг;
- разработать предложение ценности для клиентов, снимающее эту проблему, потому что от такого предложения они не смогут отказаться (известно еще как «предложение мафии»).

В этом случае вы реально сможете создать такой бизнес-план, что никакие конкуренты не будут страшны.

Окончательный элемент – программы, в которых изложены планы реализации ключевых стратегий. Они должны охватывать ресурсы, цели, временные рамки, сроки, бюджеты и целевые показатели.

Само собой разумеется, что миссия, цели, ценности, стратегия и цели должны быть взаимосвязаны и согласованы друг с другом. Это намного легче сказать, чем сделать, потому что многие предприятия, которые создаются с четкой целью сделать их владельцев богатыми, часто не имеют стратегии, реалистичных целей или краткой миссии.

Но есть и иной путь. В **Мыслительных процессах Теории ограничений систем** имеется специальный инструмент для построения стратегического плана – **дерево стратегии и тактики**. Логический процесс, создаваемый деревьями, устанавливает причинно-следственные отношения между всеми явлениями в рассматриваемой бизнес-системе. Методика учитывает все факторы системы, позволяет собрать необходимый и достаточный набор промежуточных пунктов (целей) и путей (действий), их соединяющих по дороге к цели системы, и проверить справедливость наших построений. Необходимым условием выполнимости вышеуказанного является наличие достаточных знаний о рассматриваемой системе. Одновременно методика дает возможность обнаружить и недостаточность знаний. Подробнее о построении дерева стратегии и тактики можно узнать здесь, а также воспользоваться готовыми деревьями и уникальным он-лайн инструментом для создания собственных деревьев S&T.

#### Список литературы

1. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.
2. Цухло С. В. Конкуренция в российской промышленности (1995-2002 гг.). – М.: Юнити-Дана, 2003. – 106 с.
3. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. – М.: Дело, 2006. – 375 с.
4. Шуремов Е.Л., Чистов Д.В., Лямова Г.В. Информационные системы управления предприятием. – М.: Бухгалтерский учет, 2006. – 112 с.
5. Смирнова О.О. Стратегическое государственное планирование в России: Учеб. пособие. – М.: Издательство МНЭПУ, 2010. – 142 с.